FORMACIÓN Y CONFORMACIÓN DE EQUIPOS

Ruth Harf
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar

LOS DIRECTIVOS Y LOS EQUIPOS

EL DIRECTIVO PUEDE

- Incentivar y promover la formación de equipos
- Obstaculizar el funcionamiento de un equipo
- Decidir la conformación que debe tener un equipo
- Conducir el trabajo de un equipo

¿QUÉ ES UN EQUIPO?

Según Diego Capusotto:

"Es tener la posibilidad de echarle la culpa a otros"

Otros autores dicen*: Lo que forma un equipo no es LO que hace, sino el hecho de hacer las cosas juntos para lograr el objetivo establecido*

ASPECTOS GENERALES

- Conjunto de personas reunidas en espacio y tiempo, para el logro de una tarea, finalidad explícita o implícita.
- Objetivo, meta: transforma conjunto de personas en un grupo.
- Actividad: factor que organiza.
- Es condición necesaria pero no suficiente: para que haya grupo, cada uno debe percibir que necesita al otro

DIFICULTADES Y TEMORES

- Temor a perder la individualidad. Se confunde identidad con individualidad.
- Se pierde la individualidad (pasar de yoidad a nostridad), pero la identidad no se pierde (no se pasa de yo a ustedes).
- Los aportes individuales se transforman en producción grupal necesarios para alcanzar metas compartidas.

¿GRUPO O EQUIPO?

¿SERIE, CONJUNTO O GRUPO?

- Pasaje a grupo: al tomar conciencia de un interés en común, se transforma en un interés común.
- Interés en común: usuarios del transporte, van a casa o trabajo; no necesitan al otro.
- Interés común: al registrar que la interdependencia es necesaria para resolver la situación.

EQUIPOS DE TRABAJO

- Objetivos: claros, específicos, preexistentes, verificables y evaluables,
- Interrelación supeditada y condicionada por los objetivos propuestos como meta.
- Miembros: deben aceptar y compartir el proceso de convertirse en equipo

EN LA CALLE CODO A CODO SOMOS MUCHO MÁS QUE DOS

- Trabajo en equipo no es suma de trabajos individuales, es complementariedad
- No es suplementariedad: no implica “en vez de” sino “junto con”
- Pasar de “grupo suma” a “grupo potencia”.
- Es casi imposible reconocer la parte de cada uno, pero se sabe que sin esa parte no se podría llegar a la meta.

LOS EQUIPOS EN LAS INSTITUCIONES

- Se forman siempre en función de metas que involucran el mejoramiento de las situaciones educativas de la escuela, su entorno o la zona o región supervisiva.
- Supervisores y directivos: principales responsables de estos equipos.
- Llevan a cabo prácticas caracterizadas por ser producto del trabajo en común, colaborativo, coordinado y apoyado en la ayuda mutua.

VENTAJAS DE PARTICIPAR

- Se incrementa el sentido de pertenencia institucional.
- Se desarrolla mayor compromiso y responsabilidad por procesos continuos de aprendizaje activo.
- Se puede generar “pensamiento de equipo”; una particular manera de ver y operar sobre la realidad.
- Cuando se alcanza, cada participante considera que siempre siempre pensó y actuó de ese modo.

POTENCIANDO EQUIPOS

- Sus integrantes asumen la responsabilidad de llevar a cabo un proyecto:
  - intentando alcanzar metas compartida
  - discutiendo propuestas
  - dividiendo actividades a realizar
  - asumiendo un liderazgo compartido, ampliado y distribuido.
- Todos pueden participar e intervenir de un modo u otro.

PERTURBACIONES EN LOS EQUIPOS

- Cuando son percibidos como fragmentados, inestables, variados, con poco compromiso, de existencia breve y poco organizados.
- Incidencia de los constantes cambios y variaciones en su composición.

DIVERSIDAD Y HETEROGENEIDAD

- La mejor garantía contra un pensamiento único y dogmático.
- Permite reflexionar acerca de modos alternativos de abordaje y resolución de situaciones.
- Estimula la aparición de nuevas ideas, no absolutas.

NO HAY CAMINO SEGURO

- Trabajar en equipo es un viaje difícil, esforzado, que requiere:
  - un buen equipaje,
  - caminos con obstáculos que puedan ser salvados, superados por las competencias aunadas del equipo,
  - tiempo para recorrerlos,
  - buenos compañeros de ruta,
  - guías adecuados y preparados
  - y por sobre todo mucho apoyo por parte de todos los miembros de la institución.

Incremento de la autoestima y la autoconfianza, y la disminución del temor al fracaso.

Comprender la postura del otro.

¿QUÉ SE DESARROLLA?

Habilidades comunicacionales

Descentración en situaciones de debates y controversias

Capacidad de análisis crítico referido a causas de fracaso y condiciones de éxito

LOS EQUIPOS EN ACCIÓN

EQUIPO DE TRABAJO QUE TRABAJA EN EQUIPO

1. Conocen las normas que los rigen y pueden cuestionarlas
2. Pueden escuchar lo que le pasa al otro
3. Pueden expresar lo que le pasa a uno mismo
4. Valoran al otro y reconocen su contribución
5. Se valoran a sí mismos y reconocen su contribución

LAS NORMAS

- Al conocerlas pueden cuestionarlas.
- Las normas se relacionan con el “tener que” y el “no tener que”
- Contribuyen a la convivencia.
- Las primeras que se establecen tienen que ver con: tareas, necesidades de cada uno, disposiciones institucionales y forma de actuar ante desviaciones de las regulaciones.

¿POR QUÉ LAS NORMAS SON IMPORTANTES?

- Facilitan la supervivencia del grupo/equipo.
- Ayudan a predecir el comportamiento de sus miembros.
- Reducen problemas interpersonales.
- Facilitan la expresión e identidad del grupo/equipo

ESCUCHAR AL OTRO

Se puede escuchar lo que le pasa al otro a través de las palabras, del cuerpo y del sonido.

Discrepancias entre la comunicación verbal y la no verbal pueden:

- Generar mensajes dobles.
- Quedarse con las palabras e ignorar el resto.
- Quedarse con lo no verbal e ignorar las palabras.
- Ignorar el mensaje cambiando de tema.

Una comunicación sincera, directa y unívoca genera confianza, seguridad y estima.

EXPRESAR LO QUE LE PASA

- Si "*No dicen lo que piensan*", el desconocimiento deja la sensación de quedar de lado, lo cual genera una tensión tremenda en cualquier relación.
- Si se puede expresar en forma directa la información, tanto positiva como negativa, se potencia y desarrolla una relación sólida.

RESPETAR AL OTRO

- Valorar al otro y reconocer su contribución
- Cuanto más se construye con los demás, más se los puede conocer.
- Cuanto más se conoce a los demás, más se estrechan los lazos que lo unen a ellos.

Es poner fin al aislamiento y a la alienación entre los miembros del grupo.

RESPETARSE A SÍ MISMO

- Se valoran a sí mismos y reconocen su contribución
- Cuanto más se valoran, más se atreven a cambiar y menos le exigen a los demás cambios no pertinentes.
- Cuanto más confianza sienten en sí mismos y en los demás, sienten menos temor y pueden vincularse mejor.

Entender que cada uno es único, para no tratar de entrar en el molde del otro, ni pretender que el otro entre en el de uno.

¿GRUPOS/EQUIPOS SANOS?

COMUNICACIÓN Y EQUIPO

- Equipo implica comunicación, conversación, diálogo, controversia, discusión, negociación
- Proceso comunicativo
  – Mediante el cual se logran generar acciones coordinadas
  – Mediante el cual el equipo se le hace “común” a ese conjunto de personas
  – Lo “común” en un equipo es lo compartido, lo que los convoca

MECANISMOS DISTORSIONANTES

1. Competencia
2. Descalificación, humillación, burla
3. Discriminación, elitismo, marginación
4. Presencia de subgrupos antagónicos, en pugna
5. Agresión, “descargas” de agresión
6. Estereotipia en los roles, tendencia a adjudicar roles fijos o colocar rótulos

MECANISMOS DISTORSIONANTES

7. Autoritarismo, conductas intimidatorias, intentos de dominio de unos sobre otros
8. Dificultades para la comunicación. Falta de escucha mutua
9. Individualismo
10. Intolerancia ante la diferencia, compulsión hacia el consenso, etc.

EL GRUPO/ EQUIPO SANO

- Prevalece un clima de solidaridad y cooperación
- No hay sometimiento sino respeto mutuo y aceptación
- Promueve y estimula la comunicación, así como el crecimiento personal de sus miembros
- Encuentran posibilidad de confirmación y reconocimiento todos sus miembros, no hay zonas de exclusión

EL GRUPO/ EQUIPO SANO

- Las personas que lo componen sienten que dentro de él pueden ser auténticas, no se ven obligadas a adoptar máscaras ni barreras, no temen ser descalificadas
- En el grupo sano pueden aparecer situaciones de conflicto, pero se puede trabajar sobre ellos en un clima de confianza.

LOS GRUPOS COHESIVOS

- Condicionantes y Determinantes:
  - Tiempo que pasan juntos
  - Coherencia y justicia en la aplicación de normas
  - Análisis de éxitos y fracasos anteriores
  - Existencia de proyectos compartidos
  - Tamaño del grupo
  - Conocimiento de metas
  - Aceptación de la diversidad

NO OLVIDEN QUE ES IMPORTANTE:

- Tomar decisiones
- Organizar el tiempo
- Ejecutar las tareas de acuerdo con la planificación.
- Seleccionar y apoyar a la gente del equipo
- Evaluar y ajustar procesos y resultados

CLIMA INSTITUCIONAL Y CONVIVENCIA

- Convivencia: vivir con otros.
- Esencial en la formación de vínculos, no solo afectivos, sino también constitución de lazos culturales.
- Convivencia: a través de ella, las personas se socializan y apropian de los conocimientos que la sociedad encomienda a la escuela.

“No vayas detrás de mí,
Tal vez yo no sepa liderar.
No vayas delante, tal vez
Yo no quiera seguirte.
Ven a mi lado para poder
Caminar juntos.”
Proverbio Ute.

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar

CENTRO DE FORMACIÓN CONSTRUCTIVISTA
www.cefcon.com.ar

